

# МАРКЕТИНГ

*Д. И. Баркан, А. С. Ручьева*

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ЦЕННОСТНАЯ НАВИГАЦИЯ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

В статье рассматривается методология стратегического маркетинга — «ценностная навигация», — разработанная авторами на базе ценностной модели маркетинга Камакуры, а также демонстрируется ее практическая апробация в ходе консультационных проектов. В основе данной методологии лежит авторская модель ценностной триады, предполагающая использование особых методов формирования двух комплексов ценностей (фирмы и ее клиентов) и механизма их балансировки, роль которой выполняют ключевые компетенции фирмы. Кроме того, описан ряд инструментов и технических приемов, позволяющих продуктивно использовать предложенную методологию на практике.

*Ключевые слова:* сегментация рынка, ценностное позиционирование, ценностная триада, ценностная навигация, эвристика, ценности клиентов, ценности фирмы, ключевые компетенции.

### STRATEGIC MARKETING: VALUE NAVIGATION OF THE FIRM

*D. I. Barkan, A. S. Rucheva*

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Traditionally marketing strategy deals mainly with the needs of the customers while the key concept of strategic marketing is value. The paper elaborates a new methodology of strategic marketing based completely on value concept — “value navigation”. Value navigation is defined as systematic process of the formation and development of company’s understanding of the values using which it can provide its potential customers ensuring an acceptable level of financial, social, image, and other company performance.

The methodology of value navigation was primarily elaborated based on existing concepts in strategic marketing and then was applied and developed during two large-scale projects. The purpose of the projects was

to create a marketing strategy for the firm from B2B sector. Every firm was from TOP-5 on its market. Each project lasted for one year. The main working format of the work was strategic sessions of core competents of the firm twice a week. The researchers took part in every session and were involved in the project as consultants.

Values should be the key concept both in the theory and practice of marketing strategy. The value navigation should be based on the formation, analysis, development and evaluation of three main elements: values of the company, values of the customers and core competences of the firm which should be considered as balancing mechanism between company's and customers' values.. The unity of these elements is defined as the triad of values. The result of value navigation for the firm is the efficient value proposition for the best-suited customers.

The new methodology of value navigation of strategic marketing is described. The model of the triad of values is presented which describes the balance between values of the company, values of the customers and core competences of the firm. Also paper provides some useful tools and insights for efficient implementation of the new methodology.

*Keywords:* market segmentation, value proposition, triad of values, value navigation, heuristics, firm's values, customer's values, core competences.

## ВВЕДЕНИЕ

Исследовательский материал, лежащий в основе статьи, накапливался и анализировался авторами в ходе выполнения крупномасштабных консультационных проектов стратегического маркетинга в двух фирмах в течение двух лет. Обе фирмы работают на B2B-рынке, и они не просто успешны, а относятся к числу признанных лидеров, одна — в сфере производства и продаж строительных смесей, вторая — в сфере услуг, являясь одним из крупнейших игроков рынка железнодорожных операторов России в сегменте перевозок нефти и нефтепродуктов. В пока еще не достаточно богатой российской практике наличие подразделений стратегического маркетинга даже в таких фирмах — большая редкость. В указанных фирмах они также отсутствовали.

Оба проекта представляли собой стратегическую маркетинговую разработку в рамках фирмы, которая решала три важнейшие задачи: адекватно описать структуру сегментации рынка (рынков), определить предпочтительные для развития компании сегменты клиентов<sup>1</sup> и сформировать у фирмы четкие представления о ценностном позиционировании и фокусировке ее деятельности на выбранных сегментах. Речь шла не о создании соответствующей службы, ее методическом оснащении, организации и т. д., а о сосредоточении консультантов на совместной работе со специалистами фирмы

---

<sup>1</sup> Использование термина «клиенты» в настоящем исследовании позволяет преодолеть проблему «покупатель vs. потребитель».

с целью создания целостной и обоснованной стратегической маркетинговой картины.

Одним из принципиальных требований обеих фирм было получение таких конкретных результатов, которые позволили бы в кратчайшие сроки решить крупные тактические маркетинговые задачи, прежде всего для формирования соответствующих маркетинговых программ, системно реализующих фокусировку фирмы. В рамках проектов была предусмотрена активная консультационная поддержка разработки указанных тактических программ, хотя и в разном (для каждой фирмы) объеме.

На протяжении двух лет авторы, с одной стороны, формировали адекватную теоретико-методологическую и организационную базу работы, а с другой — непосредственно участвовали в выполнении всего комплекса задач стратегического маркетинга совместно с командами специалистов разных подразделений каждой из фирм.

Этот опыт и поиски тем более интересны, что конкретные методики и организационные решения, найденные в ходе первого проекта, оказались лишь отчасти пригодными для второго. Принципиальное различие рынков, на которых оперировала каждая из фирм, кардинально разный характер деятельности и особенности функционирования сыграли очень важную роль. С учетом всего этого разнообразия материал для анализа, постановки проблем, выводов и т. д. получился достаточно богатым.

Еще до начала консультационных проектов авторы, анализируя методологию современного стратегического маркетинга (см., напр.: [Ламбен, 1996; Мак-Дональд, 2000; Дэй, 2003; Дойль, Штерн, 2007; Кревенс, 2008]), выявили одно из основных ее противоречий. Несмотря на то что важнейшим результатом стратегического маркетинга выступает ценностное позиционирование фирмы, вся его базовая инструментальная часть оперирует категорией «потребность». Вне зависимости от того, о покупателе и/или потребителе идет речь, большинство авторов приравнивают потребность к ценности. Например, в классическом учебнике по стратегическому маркетингу МВА Ж.-Ж. Ламбена, Р. Чумпитаса и И. Шулинг весь процесс формирования маркетинговой стратегии компании построен на изучении именно потребностей клиентов [Ламбен, Чумпитас, Шулинг, 2014].

Соотношение данных категорий — теоретико-методологическая проблема, выходящая за рамки настоящей статьи. Но, на наш взгляд, базовой, фундаментальной категорией всегда является «ценность», а «потребность» — производная от нее категория. Такая позиция, естественно, нуждается в определенной аргументации.

Мы последовательно придерживаемся категорийных трактовок Ч. Д. Шива и А. У. Хайэма, которые считают, что «ценности — это глубоко укоренившиеся убеждения и установки членов определенной социальной общ-

ности» [Шив, Хайэм, 2006, с. 714]. Отметим, что в контексте стратегического маркетинга такой общностью в равной мере могут быть ниши, сегменты, рынки в целом, фирмы и даже отдельные клиенты. «Потребность — нечто „недостающее“ индивидууму, в чем он нуждается для физического или психологического комфорта» [Шив, Хайэм, 2006, с. 699]. Обратим в этой связи внимание на важное замечание С. Л. Брю и К. Р. Макконнелла: «Потребности включают также потребности частных предприятий и правительственных ведомств» [Брю, Макконнелл, 2008, с. 36], которое снимает ограничения на использование термина «потребности» в разных как рыночных, так и нерыночных сферах.

Представляется, что с точки зрения стратегического маркетинга не имеет значения, какие потребности удовлетворяет фирма — материальные или духовные. Взаимосвязь «ценности» и «потребности» от этого не меняется, просто у фирмы — производителя мебели и кинокомпании будут отчасти различные ценности, но в обоих случаях именно они определяют содержание имеющихся потребностей и способы их удовлетворения.

Обратим внимание еще на один существенный момент. Действительно, в трактовке Шива и Хайэма ценность имеет явно духовную, интеллектуальную природу, в то время как потребность — ярко выраженную материальную. Представляется, что это противоречие нивелируется введением в анализ единой основы обеих категорий, которая определяется понятием «полезность». Именно полезность позволяет определить тесную связь между ценностью и потребностью при безусловно первостепенной роли ценности.

Поясним это на примере. В свое время в экономической литературе и даже во многих СМИ широко обсуждался опыт знаменитой фирмы The Body Shop, предложившей рынку разнообразные товары по уходу за телом.<sup>2</sup> Фирма уделяла огромное внимание безопасности их использования — потребность клиентов. В этих целях компания проводила тестирование своей продукции на животных. Под влиянием мощных общественных движений и осознания фирмой общей аморальности такого подхода The Body Shop провозгласила в качестве одной из своих первостепенных задач отказ от апробации продукции на животных. Что в итоге? Потребность в обеспечении безопасности товаров для потребителя сохранилась, и фирма с большим успехом удовлетворяет ее вплоть до настоящего времени. Но если раньше безопасность человека (клиента) была главной ценностью фирмы, то в новых условиях очевидная ценность радикально изменилась, что требовало удовлетворения сохранившейся потребности другими, не приносящими вреда животным методами.

---

<sup>2</sup> Рассмотрение этого кейса см. в [Майталь, 1996].

Данный пример иллюстрирует важнейшую, на наш взгляд, мысль: то, какими категориями ценности оперируют фирма и ее клиенты, и составляет основу единственно приемлемого в современных условиях подхода к работе в стратегическом маркетинге. Это предопределило поиск такого подхода к стратегическому маркетингу, который поставил бы во главу угла именно ценность.

Анализируя указанное выше противоречие, можно обозначить цель научно-практического поиска: теоретически разработать, а затем апробировать на практике методологию стратегического маркетинга, построенную на анализе, оценке и развитии ценностей.

Такая методология предполагает определенные пути поиска и формирования ценностей, их объединение в релевантные комплексы, описание существующих между ними связей и последовательностей и т. д. На наш взгляд, термин «ценностная навигация» адекватно отражает содержание стратегического маркетинга фирмы. Как известно, в исследовательской практике различают нормативный и поисковый подходы к решению подобных задач. Первый предполагает, что совершенно ясна и может быть четко сформулирована цель поиска, при этом достаточно понятен алгоритм ее достижения. В рамках второго подхода цель может быть задана в самом общем виде, и именно в процессе поиска путей, ведущих к ней, формируется алгоритм (алгоритмы), а также более точное представление о конфигурации цели. Исследование, результаты которого приведены в настоящей статье, — реализация поискового подхода.

Применяя указанный подход, совершенствуя и видоизменяя в его рамках отдельные методы и приемы, авторы получили основной научный результат — разработали новую целостную методологию стратегического маркетинга, в основе которой лежит категория «ценности». В свою очередь, научно-практическим результатом стала система методов разработки стратегического маркетинга в рамках фирмы на базе описанной методологии. Единство методологической основы и системы реализующих ее практических инструментов мы определили как «ценностную навигацию».

На наш взгляд, описанный в статье подход и обозначенные проблемы могут послужить основой дискуссии о состоянии и путях развития как методологии стратегического маркетинга, так и практики ее осуществления в российских и зарубежных фирмах.

Логика изложения охватывает ключевые вопросы исследования. Вначале подробно анализируется модель маркетинга фирмы В. Камакуры, на базе которой построена предлагаемая методология. Сущность этой методологии заключается в создании модели ценностной триады, которая позволяет предложить новый подход к поиску и определению предпочти-

тельных сегментов и ценностного позиционирования фирмы в целом. Далее рассматривается каждый элемент триады. Кроме того, отдельно анализируются возможности «обогащения» тактического и коммуникационно-маркетинга компании. Особое внимание уделено обоснованию возможностей и преимуществ использования многомерной матрицы сегментации, поскольку именно в ней формируется пространство ценностной динамики.

Ценностная навигация как понятие в рамках предлагаемой методологии охватывает несколько составляющих (они описываются в каждом разделе), но центральная ее часть — ценностная навигация внутри матрицы и использование эвристических алгоритмов — требует отдельного изучения. Этот анализ завершает методологическую часть исследования. Статья заканчивается кратким изложением методических вопросов практической реализации предлагаемой методологии в рамках отдельной фирмы.

#### **МОДЕЛЬ КАМАКУРЫ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ МЕТОДОЛОГИИ ЦЕННОСТНОЙ НАВИГАЦИИ**

Ценностная навигация как методологический подход к пониманию и реализации генеральной цели и основных задач стратегического маркетинга требует четкого определения не только самой категории, но и ее теоретико-методологического фундамента.

*Под ценностной навигацией будем понимать систематический процесс (множество алгоритмов) формирования и развития представлений фирмы о ценностях, которые она может предложить потенциальным клиентам, обеспечивая за счет этого приемлемый для фирмы уровень финансовых, социальных, имиджевых и иных результатов своей деятельности на рынке.* Ценностная навигация представляет собой организованный процесс «движения» по совокупности значимых для клиентов фирмы ценностей, в определении, формировании и доставке которых клиентам последовательно участвует каждое подразделение (коллектив, отдельный сотрудник). Этот процесс реализуется аналитиками фирмы, разработчиками, производственниками, менеджерами служб продаж и т. д. (каждым — в рамках своих должностных обязанностей),

В данном определении задается начальная «точка отсчета» и выделяются три условия корректной реализации ценностной навигации.

1. Каждый алгоритм должен иметь одну генеральную цель. Он всегда работает с ценностями, имеющими значение для клиентов. При этом алгоритмы ценностной навигации должны прямо или опосредованно способствовать ясному представлению о том, почему и как клиенты фирмы готовы платить за эти ценности либо воспри-

нимать их как некий «дополнительный бонус», как минимум увеличивающий привлекательность предложения и лояльность клиента к фирме.

- Используемые алгоритмы должны охватывать все без исключения стадии формирования, проверки, оценки, отбора и т.д. указанных ценностей, вплоть до самой важной — достижения эффективности их использования в конкурентной борьбе компании на рынке.
- Поскольку алгоритмы имеют дело с самыми разными ценностями как клиентов фирмы, так и самой фирмы, и неким образом учитывают ценности конкурентов, партнеров, общественных организаций и т.д., то навигация всегда будет проходить в сложной структуре, составные части которой могут прямо либо опосредованно «выводить» стратегический поиск на саму ценность как таковую, ее элементы, взаимосвязи ценностей и/или их элементов и т.д. Иными словами, этот подход требует, чтобы и сама структура пространства поиска, и алгоритмы, о которых идет речь, позволяли «разумно максимизировать» эффект поиска.

В контексте этих условий встает вопрос о теоретической основе, на которой может быть построена методология подхода. По нашему убеждению, и оно подтверждено опытом обоих проектов, такую основу создает модель маркетинга В. Камакуры [Kamakura, 2010], приведенная на рис. 1.

В этой модели автор предлагает наиболее точную картину современного маркетинга как системы поиска, создания и доставки клиентам ценностей, оплата за которые обеспечивает существование и развитие фирмы.<sup>3</sup> Модель Камакуры сама по себе задает одну из составляющих ценностной навигации — движение слева направо.

---

<sup>3</sup> Идея о необходимости разработки фирмой для рынка комплексного предложения, максимально соответствующего системе ценностей ее клиентов, была впервые подробно описана А.Сливотски и Д.Моррисоном в 1990-х гг. [Сливотски, Моррисон, 2002]. При этом авторы оставляли открытым вопрос о том, каким именно образом может быть смоделирована эта система ценностей и как на ее основе создать комплексное предложение для рынка. В дальнейшем идея постановки во главу маркетинговой деятельности фирмы системы ценностей клиентов получила широкое развитие в научной литературе. Однако большинство предложенных моделей фокусировалось на маркетинге потребительского рынка (см., напр., маркетинг впечатлений [Schmitt., 1999; Gentile, Spiller, Noci, 2007; Verhoef, 2009], когнитивный маркетинг [Юлдашева, 2005] и т.д.). На промышленных рынках наибольшее распространение получила модель кастомизированного продукта, а затем клиентского решения (customer solution) [Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007]. Модель Камакуры отличают универсальность и широта использования предложенной схемы, именно поэтому она легла в основу подхода авторов статьи к стратегическому маркетингу.



Рис. 1. Модель маркетинга В.Камакуры

Примечание: в целях настоящего исследования мы разделили тактическую часть модели Камакуры на две — тактический и коммуникационный маркетинг.

Составлено по: [Kamakura, 2010].

Камакура проводит мысль о том, что маркетинг фирмы эффективен ровно настолько, насколько не формально, а по существу соблюдается переход слева направо от поиска, определения, выбора главных ценностных ориентиров через реальное получение этих ценностей в рамках соответствующих подразделений фирмы и доставки их потребителю. Остановимся более подробно на терминологии, используемой в схеме.

Автор модели весьма точно определяет двойственную природу ценностной динамики в рамках единой концепции маркетинга, а именно: на этапе стратегической разработки происходит определение того множества ценностей, в рамках которого фирма оперирует на рынке [Kamakura, Mazzon, 1991]. Заметим, что речь идет о ценностях для клиентов и эти ценности исключительно многообразны. Не менее важно, что носителями этих ценностей далеко не всегда являются сами клиенты. Например, клиент, который заказал перевозку нефтепродуктов, естественно, имеет ряд ценностей и предпочтений, которые определяют выбор им фирмы-оператора. В то же время погрузочная площадка, с которой будет отправляться груз или где он будет перегружаться, представляет собой «субклиента», имеющего свои ценности, которые лишь косвенно (но нередко — довольно существенно) связаны с ценностями собственно клиента, а в ряде слу-



чаев могут вступать с ними в прямое противоречие. Такие примеры свидетельствуют о том, что ценностная навигация, которая проходит только через клиента и прокламируемые им ценности, всегда будет неполна и неточна и может привести фирму к далеким от оптимума стратегическим решениям.

На основе определения множества ценностей осуществляются выбор наиболее подходящих для фирмы и, соответственно, ее стратегическая фокусировка на сегментах рынка, несущих фирме эти ценности.<sup>4</sup> В этой связи возникает проблема. Модель Камакуры не дает ответа на вопрос о том, как именно следует осуществлять отбор сегментов для фокусировки. И, возможно, сам автор здесь не видит особой проблемы — в конце концов, оценка и выбор сегментов на основе сопоставления таких характеристик, как емкость рынка в сегменте, география, доступность сегмента и т.д., имеют традиционные подходы к своему решению и апробированный методический аппарат (см., напр.: [Ламбен, 1996; Дэй, 2003; Кревенс, 2008]). Однако, на наш взгляд, формирование, оценка и выбор предпочтительных сегментов — проблема, в разрешении которой таится значительный методологический потенциал. Для этого необходимо принципиально модифицировать соответствующую часть модели Камакуры.

#### **МОДИФИКАЦИЯ МОДЕЛИ КАМАКУРЫ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОЙ ТРИАДЫ**

Для реализации заложенного в решении проблемы поиска и отбора предпочтительных сегментов рынка потенциала целесообразно модифицировать модель Камакуры, введя в нее три инструмента решения поставленной проблемы, соответствующие элементам ценностной триады. Такая модификация предполагает необходимость:

- 1) разработки методических приемов определения ценностей, важных для самой фирмы и формирующих ее основные мотивы работы на конкретном рынке;
- 2) введения аналогичных мер для определения ценностей клиентов, за предоставление которых они готовы платить;
- 3) формирования «механизма», позволяющего разумно, с учетом возможностей и ограничений компании, «балансировать» оба комплекса ценностей путем создания соответствующих товаров, услуг, технических решений и т.д. Этот механизм должен иметь ценностную природу: с одной стороны, быть непосредственно связанным с ценностями фирмы, а точнее — «идеально» обеспечивать их получение

---

<sup>4</sup> Соотношение позиционирования и фокусировки в контексте предлагаемой методологии будет рассмотрено далее.

в условиях рынка, а с другой — обеспечивать создание и доставку ценностей клиентам. Очевидно, что только ключевая компетенция (компетенции) фирмы может выполнять эту функцию (см., напр.: [Prahalad, Hamel, 1990]).

Система этих трех элементов — ценностей фирмы, ценностей ее клиентов и ключевых компетенций фирмы как механизма балансировки этих ценностей — определяет ценностную триаду, позволяющую модифицировать модель Камакуры и предложить новый методологический подход к формированию, оценке и отбору предпочтительных для позиционирования фирмы сегментов рынка.

Остановимся подробнее на каждом элементе ценностной триады.

В начале раздела речь шла о необходимости обосновать прежде всего *ценности фирмы* и не просто дать *методологически обоснованное определение ценностей фирмы*, но и провести *их ранжирование по степени важности для фирмы*. На наш взгляд, это единственная надежная основа дальнейшей эффективной стратегической разработки. В данном случае определение и ранжирование ценностей и есть *два первых шага* в направлении окончательного выбора и формирования ценностного позиционирования фирмы.

Вместе с тем есть некий *набор ценностей, которые ищут потенциальные клиенты* фирмы, выходя на свой рынок. Очевидно, что и он должен быть тщательно, с использованием соответствующего методического подхода сформирован и методически грамотно ранжирован. Следует отметить, что *для различных сегментов клиентов* (а в ряде случаев — для одного и того же сегмента) и сам перечень ценностей, и относительные ранги ценностей могут существенно различаться. В связи с этим встает *проблема выбора критерия для макросегментации клиентов, позволяющего сформировать их общности таким образом, чтобы внутри макросегментов ценности клиентов были схожи в достаточной мере* (пример практической реализации этого подхода рассмотрен в [Ming-Chih, Yi-Ting, Ching-Wei, 2011]). *Далее для каждого из макросегментов предполагается создание особых перечней ценностей и отдельное их ранжирование*. Это — следующие шаги выбора и формирования сегментов позиционирования.

Опыт показывает, что для конкретного рынка с его сложившейся технологической базой, продуктами, услугами, техническими решениями и т. д. ценности как таковые меняются не столь существенно. Основные ценности, связанные с определенной работой клиентов, остаются неизменными: им в любом случае нужно строить дома, ремонтировать авиадвигатели, перевозить нефтепродукты и т. д. Причем тот факт, что крупным клиентам необходимы, например, дополнительные товары и услуги — это вопрос «длины списка». Что же реально наблюдается от сегмента к сегменту?

Меняется «длина списка», но вместе с нею зачастую и ранжирование. И там, где для крупного клиента уровень качества услуг или товаров стоит на первом месте, а экономика дела — на втором, для среднего, а особенно малого клиента, все может измениться достаточно значительно.

В любом случае необходимы определенные методические подходы, которые позволят обоснованно, *не вводя в заблуждение* руководство фирмы и заинтересованные службы, *показать ту ценностную навигацию*, которая не просто выведет их на знание ценностей клиентов и понимание их относительной важности, но и *даст возможность сопоставить их с набором ценностей самой фирмы и их относительной важностью для нее*.

Именно здесь мы приходим к необходимости появления в ценностной навигации *механизма балансировки*, который позволит решить проблему *разумного согласования* ценностей клиентов и фирмы и выведет фирму на обоснованные представления о собственной конкурентоспособности, имеющей своим источником внутренний потенциал компании [Хамел, Прахалад, 2002; Хамел, 2007; Christensen, 2001], а более узко — о конкурентоспособности ее продукции. Эта балансировка должна проводиться на базе четких представлений фирмы о своих возможностях и ограничениях в самых разных областях деятельности (от финансов до логистики), но центральная часть данного механизма всегда вполне определена.

На наш взгляд, таким механизмом могут и должны выступать *ключевые компетенции фирмы*, в основе которых лежат набор и уровень развития ее технологических возможностей, дополняющихся ключевыми компетенциями управленческого, маркетингового, логистического и иного характера, а также ключевыми компетенциями в сфере продаж. Здесь вновь, но еще с большей настоятельностью встают вопросы о том, каким образом могут быть идентифицированы и систематизированы эти ключевые компетенции в рамках одной фирмы и как реально может происходить такая балансировка.<sup>5</sup> *Это — очередные шаги поиска, продолжение ценностной навигации*. Таким образом, именно системная работа триады может, с одной стороны, задать верное и результативное направление ценностной навигации, а с другой — потребовать применения соответствующих методических приемов.

Методология, основные элементы которой здесь представлены, разработана в ходе обоих проектов, и в последующих разделах мы кратко рассмотрим применяемые методы более подробно. В настоящее время она

---

<sup>5</sup> Определенные рекомендации по ряду аспектов практического решения этой задачи можно найти, например, в работах российских исследователей В. Д. Марковой [Маркова, 2014], а также В. С. Ефремова и И. А. Ханькова [Ефремов, Ханьков, 2002].

носит лишь экспериментальный характер и нуждается в дальнейшей теоретической доработке и практической апробации.

Обобщая вышеизложенное, позволим себе привести метафору. Наборы ценностей как клиентов, так и фирмы в сочетании с их ранжированием — своего рода морская карта. Ключевые компетенции олицетворяют компас, который приводит корабль фирмы в порт возможного рыночного успеха. Определение «возможный» здесь подчеркивает только то обстоятельство, что многие стратегические разработки различных фирм в разных странах реализуются далеко не в полной мере.

Таким образом, главная идея Камакуры (движение слева направо) в рамках стратегической разработки дополняется использованием триады. Это позволяет выбирать предпочтительные сегменты и осуществлять ценностное позиционирование фирмы как поиск баланса трех составляющих конкурентоспособности, а в более широком смысле — бизнес-модели.

Наглядная иллюстрация модели ценностной триады и элементов ценностной навигации представлена на рис. 2. Ценности клиентов, ценности фирмы и ключевые компетенции представляют собой три оси координат, образующие попарно три плоскости, в которых и происходит ценностная навигация стратегического маркетинга.

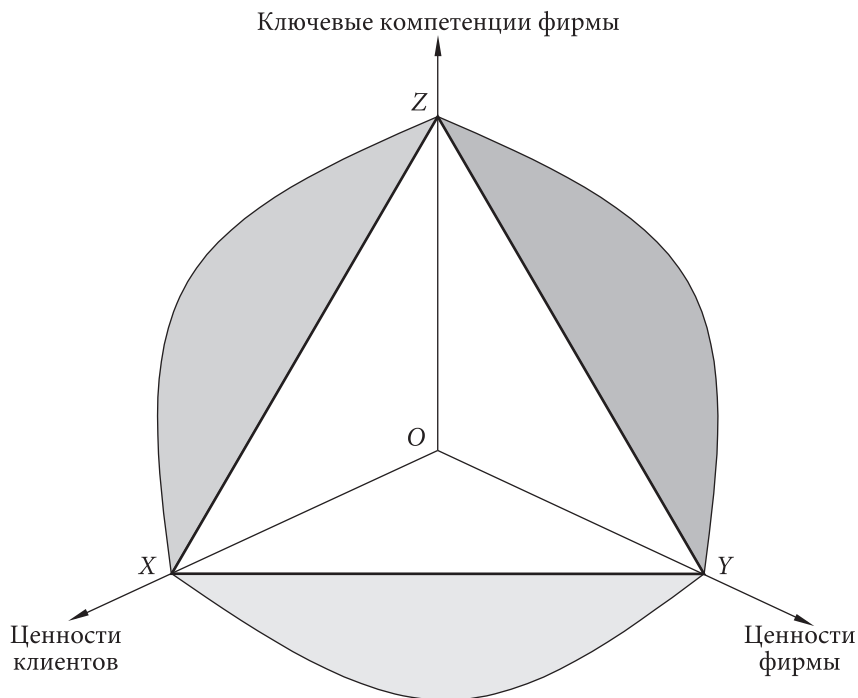


Рис. 2. Модель ценностной триады

В плоскости  $XOY$ , образованной осями ценностей клиентов и ценностей фирмы, происходит поиск точек, в которых эти ценности соответствуют друг другу или как минимум не являются антагонистическими. Выполнение данного условия неантагонистической природы ценностей фирмы и клиентов дает первое, приближенное понимание того, какие сегменты рынка потенциально могут быть включены в позиционирование фирмы, а какие — из нее выпадают. Например, если анализ ценностей фирмы показал, что основной ценностью выступает максимизация прибыли, а для определенного сегмента клиентов (или группы сегментов) одной из важнейших ценностей является минимизация затрат, то в этом случае очевидно, что, скорее всего, рассматриваемый сегмент (сегменты) не попадает в позиционирование фирмы.

Рассмотрим другой пример. Одной из важнейших своих ценностей фирма — железнодорожный оператор провозглашает инновационность потенциального клиента, позволяющую самой фирме развиваться в инновационном отношении, и в частности получать доступ к льготному финансированию. В то же время некий сегмент клиентов называет в числе своих ключевых ценностей технологичность организации процесса перевозки. В этом случае наблюдается очевидное совпадение (хотя и не полное) ценностей клиентов и фирмы. Однако подобное совпадение само по себе не является достаточным условием попадания клиента в финальное позиционирование фирмы или критерием выбора клиентом услуг именно этой фирмы, поскольку никак не отражает наличие у фирмы ключевых компетенций, позволяющих полностью соответствовать этой ценности клиента. К чему приводит подобное совпадение? На начальном уровне анализа можно предположить, что к необходимости развития у фирмы соответствующих ключевых компетенций. Однако этот вопрос требует гораздо более глубокого анализа. Следует подчеркнуть, что в рамках приведенных примеров мы максимально упрощали взаимосвязи между элементами ценностной триады, но лишь в целях иллюстрации самой идеи подхода.

Рассмотрим две другие плоскости. В плоскости  $XOZ$ , образованной осями ценностей клиента и ключевых компетенций фирмы, происходит поиск точек соответствия этих ключевых компетенций ценностям клиента, причем особую важность будет иметь степень этого совпадения, а также уровень развитости данной компетенции фирмы. Кроме того, необходимо отметить, что одной ценности клиентов, как правило, соответствует целый комплекс ключевых компетенций фирмы, а одна ключевая компетенция может соответствовать целому ряду ценностей клиента. В плоскости  $ZOY$  компания гармонизирует свою внутреннюю систему ценностей и имеющиеся в ее арсенале ключевые компетенции.

Таким образом, ценностная навигация в стратегическом маркетинге фирмы представляет собой итеративное аналитическое движение в этих трех плоскостях, пример траектории которого показан на рис. 2 в виде треугольника  $XZY$ , иллюстрирующего лишь одну итерацию этого движения.

Рассмотрение модели ценностной навигации в рамках триады позволяет на новом уровне анализа затронуть вопрос о значении категории «ценность» для развиваемого подхода. Методология ценностной навигации, разработанная на основе триады, требует, чтобы в основе каждой ее составляющей лежала одна и та же базовая категория. В противном случае связь внутри триады и тем более механизм балансировки как важнейшая ее часть не могут эффективно использоваться.

Когда речь идет об анализе клиентской сегментации, вполне можно оперировать категорией «потребность». При переходе к анализу ценностей фирмы возникают определенные логические трудности. Прибыль или долю рынка, в принципе, можно рассматривать как потребности фирмы, но если речь идет о корпоративной социальной ответственности или «зеленой проблематике», то использовать категорию потребности значительно сложнее.

Понятия ключевых компетенций и динамических способностей фирмы предполагают применение именно категории ценности. Ключевые компетенции и динамические способности — это имеющиеся у фирмы ценности. Использовать компетенции и способности в качестве единственного и наиболее эффективного механизма взаимосвязи и балансировки первого и второго элементов триады, т. е. ценностей фирмы и клиентов, можно только в том случае, если в каждом из них в качестве базовой категории построения также применяется ценность.

Ключевые компетенции и динамические способности как единственный «пропуск» в эффективное позиционирование фирмы «обязывают» всю триаду действовать на одном операционном языке, используя категорию ценности.

#### **ЦЕННОСТНАЯ ТРИАДА И ВОЗМОЖНОСТИ ОБОГАЩЕНИЯ ТАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ МОДЕЛИ**

Необходимо остановиться на нескольких моментах, связанных со взглядом Камакуры на базовую ценностную навигацию в тактике и коммуникационной части маркетинга. Следует особо подчеркнуть, что *весь стратегический маркетинг ценен ровно настолько, насколько он практически воплощен в тактике и коммуникации.*

Интересно, что в своей модели Камакура использует ту же «дуальную пару»: с одной стороны, он ведет речь о создании ценности, а с дру-

гой — о ее получении. Введение этих двух категорий приобретает особую значимость в условиях современного этапа экономического развития.

Имея четкое ценностное позиционирование и естественные ориентиры ценностной фокусировки, опираясь на достижения имеющейся ключевой компетенции (компетенций), фирма должна не только создать товары, оказать услуги, предложить технические решения и т.д., несущие в себе необходимые клиентам ценности, но и добиться максимальной эффективности получения этих ценностей. Иными словами, речь идет о путях, средствах и методах, которые фирма использует (или не использует) для создания ценностно-сфокусированной продукции. Приведем два примера.

1. Фирма, производящая сухие строительные смеси, для создания быстротвердеющих смесей может: а) использовать силы своей лаборатории; б) купить соответствующие патенты и «ноу-хау», в том числе и у конкурентов; в) привлечь на началах аутсорсинга профильные исследовательские центры и т.д. Вариантов здесь много, а их эффективность зависит от целого ряда факторов.
2. Фирма, перевозящая нефтепродукты по определенному маршруту, может: а) использовать собственный подвижной состав и необходимый комплекс услуг РЖД; б) арендовать локомотивы у фирмы-собственника (в России сейчас такие существуют), а вагоны — у другого оператора; в) нанимать на основе аутсорсинга фирму-оператора для данного маршрута или для определенных видов нефтепродуктов и т.д.

Таким образом, *создание фирмой ценности* предполагает большее или меньшее разнообразие средств и методов, которыми данная *ценность (или ее составляющие)* может быть получена. С этого и начинается искусство высокоэффективного менеджмента. В более широком смысле это тоже часть ценностной навигации, зачастую очень важная. Что же дает предложенная выше модификация для этой части навигационного процесса?

Работа с двумя комплексами ценностей и итоговой балансировкой посредством ключевой компетенции позволяет дополнительно изучить еще на этапе стратегической разработки возможности получения искомым ценностей. Когда в команде разработчиков стратегического маркетинга собираются действительно ведущие ключевые компетенты фирмы, то они уже в процессе обсуждения стратегии выдвигают целый ряд предложений о том, как на практике могут быть найдены наиболее эффективные для фирмы ценностные решения, причем с использованием большого количества возможностей, предоставляемых не только рынком как таковым, но и всей современной экономической инфраструктурой. В этой связи важно уточнить авторскую позицию в отношении категорий «позиционирование» и «фокусировка».

Под фокусировкой понимается сосредоточение, концентрация усилий фирмы на работе с теми сегментами, которые отвечают, с одной стороны, требованиям ценностного позиционирования фирмы, а с другой — реальным возможностям персонала и основных ресурсов компаний на стратегическом горизонте. Что здесь необходимо учитывать?

- ♦ Стратегическому позиционированию фирмы может отвечать достаточно большое число сегментов. Это особенно характерно для крупных и «верхней» части средних фирм, стремящихся быть востребованными в возможно более широком диапазоне клиентов (покупателей/потребителей).
- ♦ В то же время ограниченность ресурсных возможностей практически любой фирмы заставляет делать выбор уже в рамках отмеченных выше сегментов. Так, в первом из осуществленных нами проектах требованиям ценностного позиционирования отвечали 68 сегментов строительного рынка, но в фокусировку были отобраны только 20.
- ♦ Особенно важно, что собственно отбор сегментов для фокусировки может быть корректно проведен только на этапах тактического и коммуникационного маркетинга, хотя ценностная основа для него закладывается в стратегической разработке.
- ♦ Наличие у фирмы большего количества «позиционируемых» сегментов, нежели «фокусируемых», достаточно важно, поскольку на рынке нередко могут происходить «тектонические сдвиги», требующие быстрого стратегического маневра, а у фирмы есть неиспользованный портфель сегментных возможностей.
- ♦ Отмеченные обстоятельства полезны также при разделении сегментов на «платформу устойчивости», «развиваемые сегменты» и «сегменты мечты».

Возникает вопрос: не является ли разделение на позиционирование и фокусировку попыткой оправдать неточное (иногда — небрежное) позиционирование? Ответ очевиден: у позиционирования и фокусировки принципиально различная категорийная природа. Позиционирование — это ценностная категория, а фокусировка — ресурсная.

#### **МНОГОМЕРНАЯ МАТРИЦА СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА КАК ПРОСТРАНСТВО ЦЕННОСТНОЙ ДИНАМИКИ**

Введение в модель Камакуры трех инструментов работы с ценностями существенно увеличивает методические возможности во всех трех ее сферах. Но особую роль эти инструменты играют в начале стратегической маркетинговой разработки — на этапе сегментации рынка. Они заставляют по-новому взглянуть на ее сущность.



Традиционный подход предполагает, что сегментация проводится исключительно в «поле» клиентов, т.е. структурирование охватывает покупателей/потребителей как таковых и их различные родовые признаки. При этом не имеет значения, идет речь о реальных клиентах (фирмы и ее конкурентов), «смежных» или предполагаемых и т.д. В чем здесь проблема?

На целом ряде рынков крайне непросто выделить фигуру того реального клиента, чьи предпочтения и определяют выбор, и, соответственно, оценить потенциал того или иного сегмента. Так, на огромном рынке строительных материалов конечное предпочтение и выбор покупателей продукции зависят от соотношения сил и влияния как минимум четырех участников сделки: заказчика, застройщика, проектанта и прораба. В зависимости от характера, назначения, масштаба и иных характеристик конкретного объекта строительства это соотношение меняется довольно существенно. При этом на систему ценностей и предпочтения клиентов зачастую влияют отнюдь не только их собственные видовые характеристики, но и, как подтверждает практика, значительное количество факторов (от метража здания до логистики будущих перевозок стройматериалов), которые, с одной стороны, никак не подпадают под структуру покупатель/потребитель, а с другой — всегда несут в себе определенную ценность (ценности) для каждого из них. Кроме того, например, имеет значение, как и каким образом утверждался некий государственный стандарт. Но не являются ли эти примеры единичными?

На рынке перевозок нефтепродуктов покупатель и продавец, казалось бы, определены четко. Это могут быть, например, нефтеперерабатывающий завод и фирма-оператор. Но завод зачастую принадлежит вертикально интегрированной нефтеперерабатывающей компании, и вопрос принятия решений о выборе оператора усложняется. Кроме того, у завода может быть собственная (так называемая кэптивная) фирма, занимающаяся именно транспортировкой и т.д. Причем даже в самых на первый взгляд простых случаях отношения между покупателем и потребителем, т.е. между тем, кто платит за данную технику, и ее будущим эксплуатантом, достаточно сложная проблема для службы продаж и, соответственно, маркетологов фирмы. Но именно ее корректное решение и предполагает глубокое проникновение в соответствующую систему ценностей, которая и у покупателя и у потребителя может, в свою очередь, зависеть от целого ряда факторов отнюдь «не видового» содержания.

Можно констатировать, что сегментация на основе структурирования покупателей/потребителей не дает полной и тем более объективной картины всего того разнообразия ценностей, которые формируют конечный результат, — обоснованное ценностное позиционирование фирмы.

Таким образом, в процессе стратегической сегментации необходимо не просто *перейти от структурирования клиентов к структурированию ценностей*. С точки зрения техники процесса *следует структурировать факторы рыночной деятельности фирмы, которые несут в себе эти разнообразные ценности*, что и должно лечь в основу первого шага стратегического маркетинга.

Как выглядит в этом случае столь часто используемая на практике древовидная структура сегментации клиентов? Когда сегментируются только покупатели/потребители, древовидная структура, пусть даже разрастаясь до очень больших размеров, свое назначение, так или иначе, выполняет. Но если в нее попытаться встроить факторы невидового характера, непосредственно не связанные с покупателем/потребителем, возникают сложности: нужно формировать множество «деревьев» и дальше размышлять о том, как всю эту совокупность анализировать, как изучать взаимосвязи, влияния и т. д.

По нашему мнению, *наиболее релевантным инструментом в этом случае является многомерная матрица*. В качестве примера в табл. 1 приведен небольшой фрагмент такой многомерной матрицы для железнодорожного оператора. Это структурирующий механизм, действие которого не зависит от характеристик, указанных в левой колонке, где могут быть указаны характеристики клиентов, строительных объектов, погрузочных площадок и т. д. И требование, предъявляемое к «хорошей» матрице, только одно: желательно, чтобы у данной характеристики было несколько значений, отражающих в полной мере ее вариативность. Кроме того, та или иная характеристика вводится в матрицу только тогда, когда эксперты полагают, что она в любом случае несет в себе ценность, интересующую всех или определенную часть покупателей/потребителей. При этом в матрицу можно встроить даже факторы «завтрашней ценности», которые сегодня еще никак не связаны с имеющимися реальными или потенциальными потребителями фирмы, но могут иметь возрастающее значение для ценностей будущих потребителей/покупателей.

Именно эта универсальность матрицы делает ее уникальным инструментом, который может, с одной стороны, точно отразить имеющуюся «цепочку ценностей» (не в смысле М. Портера) клиентов, а с другой — включить в себя характеристики, позволяющие совершить сегментационные открытия на рынке, что очень важно в различных сферах экономики.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Напомним, что создатель так называемого морфологического анализа (возможно, это первое название многомерной матрицы, попавшее в научную литературу), Ф. Цвикки, разработав свой инструмент, очень точно предсказал с помощью него в 1943 г. основные характеристики немецких ракет Фау-1 и Фау-2 [Zwicky, 1969].

**Фрагмент матрицы стратегической сегментации рынка  
компании — железнодорожного оператора**

Характеристика клиента	Значение характеристики				
	1	2	3	4	5
Отношение к перевозимому грузу	Производитель	Железнодорожная дочерняя компания производителя	Сбытовая дочерняя компания производителя	Конечный потребитель	Железнодорожный оператор
Отношение к собственности на сырье	Собственное сырье	Закупка сырья на рынке	Нет закупки сырья	—	—
Степень самостоятельности при взаимодействии с перевозчиком	Высокая	Средняя	Низкая	Отсутствует (полный аутсорсинг)	—
Степень инновационности клиента в вопросах логистики	Высокая	Средняя	Низкая	Отсутствует (полный аутсорсинг)	—
Ежегодный объем потребления услуг железнодорожного транспорта	До 1 млн т	1–5 млн т	5–10 млн т	Свыше 10 млн т	—
Наличие договорных отношений с железнодорожными операторами	1 оператор	2 оператора	Более 2 операторов	Кэптивный оператор	—
Стоимость переключения для клиента	Высокая	Средняя	Низкая	—	—

Очевидно, что чем больше факторов включено в матрицу, тем больше шансов не только в части будущих сегментационных открытий, но и в отношении понимания того, что называется «планкой конкурентоспособности» на будущем рынке. При правильной работе с ценностной навигацией в матрице можно достаточно точно предусмотреть, чем эта «планка» будет определяться в перспективе.

Однако существует обстоятельство, которое ставит очень серьезную проблему в отношении эффективного использования стратегической матрицы на практике. Дело в том, что уже, например, при 10–12 характеристиках

и среднем числе значений у каждого из них по 5–7 количество возможных вариантов сочетаний факторов будет достигать десятков миллионов. И конечно, любой метод простого «перебора» различных вариантов на основе случайных выборок факторов по матрице вряд ли приведет к какому-то позитивному результату. Тогда, естественно, возникает мысль о сокращении количества характеристик и их значений, что быстро сводит на нет все основные преимущества матрицы. Прежде всего это касается главного из них: уверенности маркетологов (команды) в том, что с высокой вероятностью не будет потеряно какое-либо исключительно важное сочетание факторов, ведущее к «находке» — не очень широко известной или даже вообще неизвестной ценности, которая характеризует, например, новый, весьма перспективный клиентский сегмент.

Кроме того, существенное сокращение характеристик и их значений сразу приводит к очевидным преимуществам древовидных структур со всеми естественными для них ограничениями.

Мы в данном случае не рассматриваем возможность использования при анализе матрицы более тонких математических, довольно сложных для применения в реальной маркетинговой практике, методов работы с такого рода инструментами. При определенном объединении усилий теоретиков и практиков, прежде всего маркетологов и математиков-прикладников, эта проблема может быть решена. Примеры и инструменты решения некоторых релевантных практических задач с использованием математического аппарата можно найти в исследованиях В. Камакуры, Т. Новака и М. Веделя [Kamakura, Novak, 1992; Wedel, Kamakura, 2000a; 2000b; 2002]. Однако в рамках проектов, о которых идет речь, авторам пришлось искать другие пути, т. е. формировать непосредственно с помощью команд пригодные (и во временном, и в сущностном аспектах) алгоритмы ценностной навигации, о чем речь пойдет далее.

#### **ЦЕННОСТНАЯ НАВИГАЦИЯ ВНУТРИ МАТРИЦЫ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭВРИСТИЧЕСКИХ АЛГОРИТМОВ**

Констатируя главную проблему использования многомерной матрицы стратегической сегментации как пространства ценностной динамики, мы сформулировали вопрос, на который необходимо ответить для создания упрощенных алгоритмов навигации: что должно стать логическим центром поиска в матрице, а также к формированию каких полезных для фирмы методов и приемов этот логический центр с необходимостью подводит? В этом, достаточно сложном, вопросе есть три составляющих.

Первое. Что ищут различные фирмы, занимаясь рыночной сегментацией в стратегическом маркетинге? Иными словами, каково разнообразие основных конечных результатов этого поиска? Мы говорим именно об

основных результатах, поскольку они и формируют «центр интереса» любой фирмы. Например, для лидера рынка — это прежде всего поиск новых сегментов рынка, где он, с одной стороны, обходит конкурентов, а с другой — не просто закрепляет свое лидерство на рынке, но делает его особенно устойчивым. Одновременно эта же находка позволяет своевременно развить необходимую ключевую компетенцию. Известная истина бизнеса — «в бизнесе будущего останутся два вида фирм: быстрые и мертвые» [Нордстрем, Риддерстрале, 2003] — играет особую роль в борьбе между лидерами рынка. Фирмы среднего эшелона ищут в этом подходе как минимум две возможности: в особенно удачном для них случае — «перегонять, не догоняя» и/или своевременно занять открывающуюся новую нишу («поплавковая стратегия»). Для аутсайдеров рынка это вопрос элементарного выживания.

В рамках такого поиска наиболее прагматичный подход — идти от уже освоенных ценностей (сегментов), наращивая постепенно меру дифференциации ценностей на каждом следующем шаге поиска от традиционных, уже обеспечиваемых компанией на рынке. Следует повторить, что наполнение матрицы разнородными факторами рынка, несущими в себе самые различные ценности, которые позволяют в идеале сформировать «нового покупателя/потребителя», делает этот подход более продуктивным. Великая мысль П. Друкера о том, что, в конце концов, дело маркетинга — создавать покупателя, готового купить [Друкер, 2015], в многомерной стратегической матрице обретает в данном случае адекватную методическую основу.

Второе. Есть ли сегодня в практике менеджмента некая апробированная теоретическая основа, которая могла бы стать «поддержкой» алгоритма ценностной навигации? На сегодняшний день такой достаточно хорошо апробированной основой, и уже немало лет, является область поиска возможностей перехода от структуры собственно организации к структуре, построенной вокруг процессов создания ценностей. Эта методология, возникшая на волне интереса к реинжинирингу и получившая права гражданства в широком развитии процессного подхода к управлению, в дальнейшем была довольно активно использована в самых разных областях менеджмента. Что касается маркетинга, то здесь наиболее ярким примером ее применения стали теория и практика программ формирования клиентоориентированности.

Действительно, проблемы ценностной динамики — это проблемы понимания и идентификации процессов создания ценности. Тот факт, что в традиционной постановке и сама теория, и тем более практика применения подхода рассматривала эти процессы в рамках организационной структуры данной фирмы, — это своего рода ответ на важные запросы менеджмента. И приглашенный консультант, и директор по развитию, и «умный клиент», и другие — все они хотели бы видеть, формировать и по возможности управлять не отдельными службами, секторами и т. д., а прежде всего

строгими процессами создания ценностей [Porter, Kramer, 2011]. В конечном итоге именно они определяют реальную конкурентоспособность фирмы как уровень готовности клиента платить соответствующие деньги за предоставление указанных ценностей [Prahalad, Ramaswamy, 2000; 2004].

В этой связи понятно, какое огромное интеллектуальное и креативное значение имеет адекватное формирование команды стратегического маркетинга. Процессный подход так или иначе «заставляет» специалистов разных подразделений совместно работать в том числе и над чуждыми для них частями процессов. Причем это отчуждение усиливается в связи с тем, что переход к процессному управлению, как хорошо понимают профессионалы, может при определенных условиях вообще привести к ликвидации их подразделений.

В «команде» стратегического маркетинга постановка вопроса имеет принципиально иной характер. Здесь, формируя матрицу, все члены команды (ключевые компетенты) изначально вносят в нее свои представления о факторах ценности, близких или как минимум известных и понятных им. Сам алгоритм поиска и обсуждения недооцененных, обновленных, существенно новых и даже принципиально новых ценностей превращается в коллективную работу на базе эвристических алгоритмов.<sup>7</sup> Эта работа в команде определяет взаимосвязи ценностных факторов, создавая совместное, командное представление о процессах формирования искомых ценностей. Следовательно, фирма уже на этапе стратегического маркетинга, как правило, получает убежденных сторонников ценностного процессного подхода — ведь они и закладывают его основы. Трудно переоценить значение этого факта.

Наконец, третье. Как именно выстраиваются упомянутые эвристические алгоритмы, какова та «точка отсчета», которая позволяет внести некую организацию в эту эвристику, уйти по возможности от хаотического поиска? По понятным причинам ответ на этот вопрос не может быть однозначным, но задачу установления определенного порядка, системы поиска он неким образом решает.

Главная идея заключается в том, чтобы принять за точку отсчета те цепочки факторов, которые характеризуют уже выполненные фирмой работы, т.е. взаимосвязи ценностей, предоставляемые фирмой клиентам. Кроме того, именно «наложение» этих цепочек на построенную матрицу явилось важнейшим шагом проверки ее реальной полезности и будущей действенности. Когда и поскольку «уже сделанное» нормально ложится в матрицу, это как минимум означает, что никакие важные на сегодня факторы рынка не потеряны.

---

<sup>7</sup> Примеры успешного применения эвристических алгоритмов для решения задач формирования и оценки структуры каналов дистрибуции подробно описаны в [Rosenblom, 1995].

Далее проектная группа переходит к ценностной навигации, которая строится на главном требовании к мини-командам, работающим по эвристическим алгоритмам. Постепенно двигаясь от уже выполненных фирмой работ и увеличивая меру «отстройки» от них, этот небольшой коллектив профессионалов из разных сфер деятельности фирмы как бы наращивает возможности определения еще неизвестных, но сначала более близких, а далее все более отдаленных от существующих ценностей в матрице. Сама идея, изложенная выше, никак не гарантирует перебора всех возможных вариантов. Однако когда несколько мини-команд достаточно систематично занимаются различными направлениями поиска ценностей, то даже довольно крупные «ячейки этой сети» все-таки дают возможность уловить интересное разнообразие искомым, зачастую достаточно неординарных ценностей.

Все это ценно лишь постольку, поскольку каждая мини-команда может представить и вынести на обсуждение командной сессии определенные в ходе работы сегменты реальных и/или потенциальных клиентов фирмы.

Мы не оговорились относительно реальных клиентов фирмы, поскольку в ходе указанного поиска и могут быть обнаружены ценности, за которые существующие *клиенты готовы платить* дополнительно, — просто ни сама фирма, ни ее клиенты ранее этим не занимались. Важное замечание: «За которую клиенты готовы платить» — просто подтверждает широко известную и часто цитируемую мысль Г.Брэннемана: «Спросите у пассажира в девятом ряду на пятом месте, каких услуг ему не хватает, и он испишет вам толстую тетрадь. Но, когда вы спросите, за какие из них он готов платить, он уложится в пол-листка» [Brenneman, 1997].

Таким образом, порядок использования эвристических алгоритмов, кратко описанный выше, ориентирует на выстраивание в ходе стратегического маркетинга новой конфигурации поля ценностей клиентов. Условно эту «связку» можно описать следующим образом:

ценности, уже обеспечиваемые фирмой для клиентов →  
→ имеющиеся, но пока недооцененные ценности → обновленные ценности  
с не очень существенной дифференциацией от уже имеющихся →  
→ обновленные ценности с существенной отстройкой →  
→ принципиально новые ценности.

При всей условности этой цепочки ее главная идея понятна. В рамках этого поиска самые разные (по масштабам, характеру рынка, уровню конкурентоспособности и т. д.) компании могут обоснованно определить для себя те разные по значимости, но, безусловно, новые ценности, которые способны стать предпосылками (возможностями) формирования новых сегментов клиентов. При этом уровень дифференциации играет двоякую роль. Как было показано, он формирует новые требования к возможностям ключевой

компетенции (компетенций), вместе с тем опять ставит вопрос о балансе ценностей фирмы и новых ценностей клиентов. Все это в дальнейшем существенно облегчает реальную фокусировку в тактической и коммуникационной частях маркетинга фирмы. К тому же, как отмечалось, подход создает надежную основу для процессного менеджмента.

Итак, ценностная навигация охватывает следующие этапы (рис. 3):



Рис. 3. Основные этапы ценностной навигации фирмы

- 1) общемаркетинговую «навигацию», или «навигацию слева направо», определяющую, согласно модели Камакуры, поиск, оценку и определение, а далее — реальное получение и доставку клиентам ценностей, за которые они готовы платить. Навигация «слева направо» жестко ориентирована сначала на установление позиционирования фирмы, а затем на строгую фокусировку в границах этого позиционирования;
- 2) ценностную навигацию в рамках стратегического маркетинга, включающую:
  - формирование многомерной матрицы (матриц) — пространства ценностной динамики;



- проверку матрицы на полноту и корректность описания рынка с использованием алгоритмов «наложения» выполненных проектов и продолжающихся работ;
  - формирование ценностной триады: создание ранжированных списков ценностей для фирмы и для клиентов, а также проведение работы по выявлению и оценке ключевых компетенций;
  - ценностную навигацию внутри модели ценностной триады с применением эвристических алгоритмов «сдвига» и «поисковых алгоритмов» в рамках матрицы;
  - формирование ценностного позиционирования фирмы с учетом завершающих эвристических алгоритмов «синтеза ценностного позиционирования фирмы»;
  - определение фокусируемых сегментов на основе анализа ценностного позиционирования и ресурсных возможностей фирмы;
- 3) тактическую фокусировку, сосредотачивающую усилия фирмы на практическом создании/получении клиентами позиционируемых ценностей;
- 4) коммуникационную фокусировку, концентрирующую усилия фирмы на коммуникации и последующей доставке ценностей фокусируемым клиентам.

Следовательно, приведенная в начале статьи дефиниция категории «ценностная навигация», и предложенное конструктивное определение позволяют сформировать целостное представление о ее сущности и характерных чертах.

#### **НЕКОТОРЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

Любая методология, тем более начальная, экспериментальная, имеет практическую ценность лишь постольку, поскольку неким образом сформированы и отлажены приемы ее реального использования. Попробуем выделить и кратко прокомментировать некоторые существенные методические вопросы выполнения обоих проектов. И если, как отмечалось, методология второго проекта в существенной части отличалась от методологии первого (этот вопрос выходит за рамки настоящей статьи), то методы подготовки и работы команд были в основном схожими.

1. Тот факт, что в фирме, где начинается подобный проект, недостаточно развита служба маркетинга, никак не должен вызывать вопросов у исследователей. Наше глубокое убеждение состоит в том, что наиболее эффективный метод осуществления стратегической маркетинговой разработки — ее выполнение сплоченной командой ключевых компетентов фирмы, т.е. наиболее сильных профессионалов, пред-

ставляющих основную часть ключевых компетенций, свойственных фирме. Кроме того, именно в подборе и организации работы этой команды, в ее реальных результатах с особой наглядностью проявляются как сильные стороны компании, так и присущие ей слабости.

2. Выполнение всех задач стратегического маркетинга на высоком методическом и организационном уровне, безусловно, требует особого внимания высшего руководства фирмы. И это не прихоть, а важнейшая часть процесса эффективной ценностной навигации. И причин тому несколько.

Эффективная работа в данном направлении прежде всего требует ответственного подбора ключевых компетентов. Реально и объективно нужны именно высококвалифицированные специалисты. Только заинтересованное в высококлассных результатах высшее руководство имеет возможность объединить их в команду и не допустить, чтобы в ней оказались специалисты среднего уровня.

Проблема многих российских фирм (наверное, не только российских, но в нашей стране кадровый голод особенно велик) состоит в том, что первоклассные профи почти всегда «незаменимы», и именно поэтому только реальный приказ и поддержка первого лица могут обеспечить эффективную, без постоянных отвлечений работу команды. Но, возможно, еще важнее другое обстоятельство.

Ценности, которые преследует фирма, выходя на рынок, почти всегда выступают как «творение» ее владельцев и/или топ-менеджеров. Поэтому и может возникнуть противоречие: ценности, которые имеет в виду руководство фирмы, и те, которые представляются таковыми даже ее ключевым компетентам, далеко не во всем совпадают. Беда, а не вина российского менеджмента состоит в том, что наблюдается отсутствие постоянной работы высшего руководства как с другими руководителями, так и с ведущими специалистами фирмы по обсуждению этих ценностей, превращению их в ту «призму», сквозь которую сотрудники компании смотрят на свои основные цели и задачи.

Особенно важно, что в российских компаниях отсутствует понимание самой простой и одновременно самой сложной вещи: ряд элементов бизнес-модели фирмы должны заимствоваться из результатов стратегического маркетинга.

Мы объединили все отмеченные выше организационные моменты в жесткое следование принципу «систематическая работа с первым лицом». И неукоснительное его соблюдение позволило достаточно эффективно вести сами проекты и получить в итоге интересные результаты.

3. Для эффективной работы над стратегической матрицей крайне важно формирование первоначальных представлений всей команды

как о целях и задачах работы, так и о том, почему именно полнота матрицы, готовность и желание профессионалов разных подразделений фирмы обеспечить максимальное присутствие в ней разнообразных ценностных факторов — важнейшая и весьма не простая задача. Именно выполнение основополагающего требования мыслить на протяжении всего проекта ценностями (а затем перенести тот же стереотип мышления в практику своей работы) выступает в качестве основной, чисто методической проблемы. Систематическое и контролируемое использование метода «находим, определяем, обсуждаем ценности» может обеспечить достижение отмеченного выше результата. Ключевые компетенты как профессиональная элита фирмы приучаются сами и приучают людей вокруг себя «мыслить ценностями».

4. Внешне простой, но по существу сложный вопрос о формате работы команд. Эффективная работа требует, чтобы вся команда участвовала в совместной очной дискуссии. Опыт показывает, что здесь синтезируется много оригинальных идей.

Приведем конкретный пример, демонстрирующий в том числе реальное соотношение ценностей и потребностей, о котором речь шла выше. В ходе реализации первого проекта команда стратегического маркетинга одного из направлений бизнеса фирмы скрупулезно изучала около трех месяцев сегментированный строительный рынок. В матрице было от 50 до 60 характеристик, каждая из которых имела от 4 до 8 значений. Она создавалась на основе экспертной оценки, причем команде помогали от 30 до 40 достаточно опытных руководителей региональных продаж и рядовых менеджеров по продажам. В матрице последовательно использовались алгоритмы наложения ряда выполненных и выполнявшихся на тот момент проектов, эвристические и поисковые алгоритмы постепенного движения к конечному позиционированию направления. В итоге работы с завершающими поисковыми алгоритмами была синтезирована следующая формула позиционирования: «Соответствуя стандартам надежности, скорости и экономичности, мы предлагаем максимально удобные в работе материалы».

Как известно, грамотно выполненное ценностное позиционирование должно быть ясным, привлекательным, отличительным. Что касается ясности — никаких сомнений, а главное — ничего лишнего. Привлекательность — уже сам факт того, что нет ничего «сверхъестественного», дает гарантию выполнения важнейших для любой стройки критериев: надежности используемых материалов, скорости выполнения работ и экономичности их применения. Но главное, что позволяет этому позиционированию быть отличительным и дать фирме явную отстройку от конкурентов, — это ценность «удобство». Это на редкость удачная формула ценностного позиционирования.

ния фирмы, которая показывает, что грамотно определенная ценность включает в себя разнообразие локальных потребностей. Вот некоторые из них:

- ♦ поскольку в строительстве занята значительная масса низкоквалифицированных работников (как правило, мигрантов), главное требование здесь — беспроблемность. Если технология работы с материалом соблюдается не в полной мере, то это допустимо и не влияет на качество;
- ♦ важная проблема — сохранение приемлемой чистоты на объекте. Это удобство фирма также предлагает;
- ♦ далее — удобства, связанные с логистикой: погрузка/выгрузка/перепаковка; доставка на различных видах транспорта; использование различных инструментов складского размещения и учета и т. д.

Важно отметить еще несколько моментов. Во-первых, такая ценность, как удобство, интересно «покрывает» целую гамму различных потребностей клиента, за которые он, безусловно, готов платить. Во-вторых, четко определив эту «многомерную» ценность, фирма возложила на себя исключительно сложные задачи по развитию имеющихся ключевых компетенций и максимальному использованию динамических способностей. Наконец, в-третьих, ясно, что сложнейший момент практической реализации ценности «удобство» и такого позиционирования — коммуникации и соответствующая подготовка продающего персонала, фокусирующие усилия фирмы не на всех удобствах клиента, а только на тех, которые обеспечивают, с одной стороны, максимальную беспроблемность использования материалов фирмы, а с другой — максимальную же готовность клиентов в фокусируемых сегментах платить за эти удобства.

Почему стало возможным с точки зрения конкурентной борьбы раскрыть этот секрет фирмы? Дело в том, что команда строго следовала описанным шагам ценностной навигации, а именно: «нащупав» в ходе эвристического алгоритма особую роль этой ценности для клиентов, она оценила ее сочетаемость с ценностями, которые ищет фирма на рынке, и внимательно проанализировала балансировку на основе ключевой компетенции. Здесь и были выяснены основные требования к приобретаемым элементам ключевой компетенции. Именно здесь началась немедленная работа исследователей, разработчиков и продающего персонала фирмы, которая уже сегодня, после полутора лет поисков и интересных результатов крайне трудна для какого-либо серьезного копирования конкурентами.

Обратим внимание на то, что кардинально отличающийся от очных сессий формат работы команды может быть назван «домашней работой» ключевых компетентов. В ней есть понятное преимущество — неторопливое размышление профессионала, образно говоря, над листом бумаги. Но очевиден и недостаток. Вследствие перегруженности ключевых компетентов основными

обязанностями качество такой работы может быть не столь высоким. Определенным компромиссом этих двух форматов, по-видимому, может стать их рациональное сочетание, а также использование так называемых мини-команд.

Идея разбиения достаточно крупной команды ключевых компетентов (12–14 человек) на небольшие группы по 3–4 профессионала, но обязательно из разных подразделений, существенно облегчает и ускоряет работу с эвристическими алгоритмами в самой матрице. В этом случае матрица делится (принцип деления может быть различен) на определенные участки (условные квадранты), каждый из которых закрепляется за соответствующей мини-командой. Затем результаты, полученные в ходе поисковой навигации и наиболее интересные с точки зрения мини-команды, выносятся на обсуждение в рамках командной стратегической сессии. При этом не менее важно, что в мини-командах домашняя работа (специальные локальные задачи) выглядит явно более продуктивно уже вследствие того, что троим членам группы договориться о разделении задачи и о каких-то совместных обсуждениях, гораздо легче.

Объединяя требования и ограничения, отмеченные выше, мы сформулировали метод под условным названием «два формата — много команд» и последовательно придерживались его в обоих проектах.

5. В рамках выделения в матрице наиболее интересных ценностей, а вслед за ними групп сегментов были сформированы представления о том, как эти группы располагаются в сфере сегодняшней и перспективной деятельности фирмы. А именно: было обозначено три вида групп таких сегментов: а) «платформа устойчивости»; б) «развиваемые сегменты»; в) «сегменты мечты». Остановимся на них подробнее.

«Платформа устойчивости» включает те клиентские сегменты, в которых компания чувствует себя достаточно уверенно, добивается в целом удовлетворяющих ее результатов и эффективности продаж. С точки зрения имеющейся ключевой компетенции (компетенций) и иных релевантных факторов фирма рассчитывает здесь на хорошие рыночные и финансовые показатели в будущем. Иными словами, «платформа устойчивости» генерирует основной денежный поток и обеспечивает интересы собственников. Само же выделение этой группы сегментов ставит вопрос о двух главных задачах ценностной навигации.

Прежде всего проверка матрицы именно по этим сегментам сразу демонстрирует определенное число факторов, которые не были учтены фирмой ранее и могут быть, с одной стороны, факторами укрепления положения фирмы в этих сегментах, а с другой — сигналами о слабостях, на которые фирме следует обратить внимание. В таком случае ценностная навигация достаточно точно выводит фирму как на необходимость создания програм-

мы защиты платформы устойчивости, так и на возможный комплекс мероприятий, например, по созданию дополнительных доходов фирмы за счет использования не учтенных ранее в ее деятельности факторов.

Что касается «развиваемых сегментов» и «сегментов мечты», то здесь особо важны те требования, которые ценностная навигация выдвигает по отношению к состоянию и развитию ключевой компетенции (компетенций).

6. Вопрос о работе с ключевыми компетенциями фирмы в рамках того, что делает команда, имеет двоякую природу. С одной стороны, это наиболее сильно представленная часть работы ключевых профессионалов, поскольку каждый из них, и тем более — все они, вместе взятые, могут дать наиболее полное и глубокое представление (начиная от чисто технологических и заканчивая управленческими) о том, что реально может предложить фирма своим клиентам и насколько полно используются ее возможности, а также возможности ее профессионалов в каждой области в отдельности. По-видимому, именно поэтому ключевые компетенции как таковые вызывают наибольшую активность членов команды. Но есть здесь и проблема.

Как и всякий достаточно сильный профессионал, любой ключевой компетент в той или иной мере подвержен профессиональной близорукости: чем глубже и детальнее он знаком с разными сторонами именно своей компетенции, тем сложнее ему бывает выйти за ее пределы и работать в рамках гораздо более широкого взгляда не только на свою собственную, но и на весь набор ключевых компетенций фирмы.

Конечно, активный обмен мнениями, информацией, взаимными «находками» в ценностной навигации и т. д. частично снимает эту проблему. И в этом смысле большую помощь оказывает методология построения структур вокруг процессов создания ценности. Постепенно приучаясь мыслить категориями процессов создания ценности, а не чисто технологическими, управленческими, сервисными и иными категориями, члены команды гораздо быстрее выходят за рамки «тоннельных» представлений и находят общую платформу совместных дискуссий. Следует отметить, что сама по себе ценностная навигация и поисковые алгоритмы в рамках анализа матрицы в течение 3–4 месяцев совместной работы в значительной мере формируют у ключевых компетентов существенно более широкий профессиональный кругозор и возможности объективной оценки, нежели в самом начале работы. В этой связи интересно отношение группы и отдельных ее членов к проблеме динамики ключевых компетенций.

Как отмечалось, «платформа устойчивости» основывается на имеющихся достижениях в ключевых компетенциях. Таким образом, они неотъемлемая часть существования и определенного развития сегментов платформы. Однако, когда речь заходит о «развиваемых сегментах» и тем более — о «сег-

ментах мечты», возникает деление ключевых компетенций на несколько групп, которого мы придерживались в рамках каждого проекта:

- а) *имеющиеся ключевые компетенции* — «генератор» устойчивости существующего положения в сегментах «платформы» и в целом основных доходов фирмы;
- б) *развиваемые ключевые компетенции* — это все те же «имеющиеся» компетенции, отдельные элементы которых нуждаются в серьезном развитии с тем, чтобы фирма могла конкурировать именно в «развиваемых сегментах»;
- в) *приобретаемые ключевые компетенции* — те, которые пока у фирмы отсутствуют, но в некоторых случаях именно они необходимы даже для «входа» и тем более — для расширения присутствия фирмы в «сегментах мечты».

Данное деление интуитивно понятно, и речь идет только о том, чтобы на основе объективного анализа и оценки результатов ценностной навигации правильно определить, какие именно ключевые компетенции нуждаются в развитии или должны быть приобретены фирмой заново. Однако далеко не всегда ключевые компетенты в разных фирмах заинтересованы в активном развитии сферы знаний, умений и навыков и тем более — в приобретении существенно новых, где, вероятно, их могут ждать опасности утраты уровня квалификации и соответствующего положения в фирме. Именно здесь проявляются не только чисто личностные качества каждого специалиста (как минимум — инновационность и стремление к обучению), но и то, насколько фирма заинтересована в постоянном обучении и переподготовке своих профессионалов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Традиционные стратегические маркетинговые разработки компаний, в центре внимания которых лежат потребности клиента, зачастую не приносят ожидаемых результатов.

В данной статье предложена методология стратегического маркетинга, в основу которой положена категория «ценности», а также описан комплекс методов для разработки стратегического маркетинга фирмы на базе данной методологии. Единство методологической основы и системы реализующих ее практических инструментов определяется авторами как «ценностная навигация» фирмы.

В ходе теоретического поиска и практической апробации его основных выводов нами были получены следующие результаты:

- 1) сформулировано важное противоречие традиционного подхода к стратегическому маркетингу: смешение, а в ряде случаев и подмена понятий «ценность» и «потребность»;

- 2) определена базовая роль ценности как категории, определяющей выбор и методы удовлетворения потребностей;
- 3) доказано, что стратегический маркетинг фирмы должен строиться на формировании, анализе развития и оценке взаимодействия трех основных элементов:
  - системы ценностей фирмы;
  - системы ценностей клиентов;
  - ключевых компетенций фирмы.

Единство этих элементов определяется как «ценностная триада»;

- 4) показано, что поиск соответствия ценностей, искомых фирмой на рынке, и ценностей, за которые готовы платить реальные и потенциальные клиенты, осуществляется через балансирующую функцию ключевой компетенции. Именно определение степени этой сбалансированности позволяет найти и оценить предпочтительные для фирмы сегменты клиентов;
- 5) сам отмеченный выше поиск осуществляется в рамках многомерных матриц сегментации клиентов, где максимально представлены характеристики и вариации их значений, имеющие релевантные ценности. Такой подход позволяет рассматривать матрицу как пространство ценностной динамики, в котором и происходит поиск с использованием триады;
- 6) собственно инструментами этого поиска и оценки выступают эвристические алгоритмы, позволяющие выделить и проанализировать наиболее предпочтительные сегменты клиентов;
- 7) из предпочтительных сегментов выделяются те, в которых соответствие ценностей фирмы и ценностей клиентов максимизируется соответствующим состоянием и возможностями развития ключевых компетенций фирмы. Эта группа сегментов и формирует ценностное позиционирование фирмы;
- 8) вводится представление о «фокусировке» фирмы, которая представляет собой отбор из позиционируемых сегментов тех, в которых состояние и возможности ресурсного обеспечения деятельности фирмы позволяют ей добиваться максимальных рыночных эффектов;
- 9) совокупность представленных выше положений позволяет авторам определить предложенную методологию как ценностную навигацию, в рамках которой выделяются следующие основные составляющие:
  - общемаркетинговая «навигация», или навигация «слева направо»;
  - ценностная навигация в рамках стратегического маркетинга, включающая:
    - формирование многомерной матрицы сегментации рынка;



- проверку матрицы на полноту и корректность;
  - формирование ценностной триады;
  - ценностную навигацию внутри матрицы на базе ценностной триады с применением эвристических алгоритмов;
  - формирование ценностного позиционирования фирмы;
  - определение фокусируемых сегментов клиентов;
- тактическая фокусировка фирмы;
- коммуникационная фокусировка фирмы.

Описанная в статье методология носит начальный, экспериментальный характер и нуждается в дальнейшем разработке, что также относится и к приемам ее практической реализации. Авторы приглашают всех заинтересованных исследователей и специалистов-практиков в сфере стратегического маркетинга и менеджмента к открытой дискуссии.

#### БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность к.э.н., доценту СПбГУ О.М. Удовиченко, руководителям и ключевым компетентам предприятий, принимавших участие в описанных проектах, а также к.э.н., доценту СПбГУ Н.П. Дроздовой за ценные замечания при подготовке статьи.

#### Литература

- Брю С. Л., Макконнелл К. Р. Экономикс. М.: ИНФРА-М, 2008.
- Дойль П., Штерн П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2007.
- Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо-Пресс, 2003.
- Ефремов В. С., Ханыхов И. А. Ключевая компетенция как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 8–33.
- Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2008.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
- Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. М.: Питер, 2014.
- Майталь Ш. Экономика для менеджеров. М.: Дело, 1996.
- Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000.
- Маркова В. Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. 2014. Вып. 64. № 1. С. 29–38.
- Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2003.
- Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2002.
- Хамел Г. Во главе революции. М.: Best Business Books, 2007.
- Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес. 2002.

- Шив Ч. Д., Хайэм А. У. MBA. Курс по маркетингу. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Юлдашева О. У. Когнитивный маркетинг: продвижение стандартов потребления. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2005.
- Brenneman G. Right away and All at Once: How We Saved Continental // Harvard Business Review. 1997. Vol. 76. N 5. P. 162–174.
- Christensen C. M. The Past and Future of Competitive Advantage // MIT Sloan Management Review. 2001. Vol. 4. N 2. P. 105–109.
- Gentile C., Spiller N., Noci G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer // European Management Journal. 2007. Vol. 25. N 5. P. 395–410.
- Kamakura W. A., Mazzon J. A. Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems // Journal of Consumer Research. 1991. P. 208–218.
- Kamakura W. A. Marketing for MBA. Duke: The Fuqua School of Business, 2010.
- Kamakura W. A., Novak T. P. Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV // Journal of Consumer Research. 1992. Vol. 19. N 1. P. 119–132.
- Ming-Chih T., Yi-Ting T., Ching-Wei L. Generalized Linear Interactive Model for Market Segmentation: The Air Freight Market // Industrial Marketing Management. 2011. Vol. 40. N 3. P. 439–446.
- Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. N 1/2. P. 62–77.
- Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91. (Рус. пер.: Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18–46.)
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence // Harvard Business Review. 2000. Vol. 78. N 1. P. 79–90.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creating Unique Value with Customers // Strategy & Leadership. 2004. Vol. 32. N 3. P. 4–9.
- Rosenblom B. Marketing Channels. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- Schmitt B. Experiential Marketing // Journal of Marketing Management. 1999. Vol. 15. N 1–3. P. 53–67.
- Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. N 3. P. 1–17.
- Verhoef P. C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies // Journal of Retailing. 2009. Vol. 85. N 1. P. 31–41.
- Wedel M., Kamakura W. A. Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. 2nd ed. Berlin: Kluwer Academic Publishers, 2000a.
- Wedel M., Kamakura W. A., Böckenholt U. Marketing Data, Models and Decisions // International Journal of Research in Marketing. 2000b. Vol. 17. N 2. P. 203–208.
- Wedel M., Kamakura W. A. Introduction to the Special Issue on Market Segmentation // International Journal of Research in Marketing. 2002. N 19. P. 181–183.
- Zwicky F. Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach. N. Y.: Macmillan, 1969.

### References

- Brenneman G. Right away and All at Once: How We Saved Continental. *Harvard Business Review*. 1997. Vol. 76. N 5. P. 162–174.
- Bryu S. L., Makkonnell K. R. *Ekonomiks* (Economics). Moscow: INFRA-M, 2008.
- Christensen C. M. The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol. 4. N 2. P. 105–109.
- Dehj Dzh. *Strategicheskij marketing* (Market Driven Strategy). Moscow: Eksmo-Press, 2003.
- Dojl' P., Shtern P. *Marketing, menedzhment i strategii* (Marketing, Management and Strategy). St. Petersburg: Piter, 2007.
- Druker P. *Praktika menedzhmenta* (Practice of Management). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.
- Efremov B. C., Khanykov I. A. Klyuchevaya kompetentsiya kak ob'ekt strategicheskogo analiza (Core Competence as an Object of Strategic Analysis). *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2002. N 2. P. 8–33.
- Gentile C., Spiller N., Noci G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*. 2007. Vol. 25. N 5. P. 395–410.
- Kamakura W. A., Mazzon J. A. Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems. *Journal of Consumer Research*. 1991. P. 208–218.
- Kamakura W. A. *Marketing for MBA*. Duke: The Fuqua School of Business, 2010.
- Kamakura W. A., Novak T. P. Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*. 1992. Vol. 19. N 1. P. 119–132.
- Khamel G. *Vo glave revolyutsii* (Leading the Revolution). Moscow: Best Business Books, 2007.
- Khamel G., Prakhlad K. K. *Konkuriruya za budushhee: Sozдание rynkov zavtrashnego dnya* (Competing for the Future). Moscow: Olimp-Biznes. 2002.
- Krevens D. *Strategicheskij marketing* (Strategic Marketing). Moscow: Vi'lyams, 2008.
- Lamben Zh.-Zh. *Strategicheskij marketing: Evropejskaya perspektiva* (Strategic Marketing: A European Prospect). St. Petersburg: Nauka, 1996.
- Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek. Strategicheskij i operatsionnyj marketing* (Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing). Moscow: Piter, 2014.
- Majtal' Sh. *Ekonomika dlya menedzherov* (Executive Economics). Moscow: Delo, 1996.
- Mak-Donal'd M. *Strategicheskoe planirovanie marketinga* (Strategic Marketing Planning). St. Petersburg: Piter, 2000.
- Markova V. D. Metodicheskie aspekty vyyavleniya klyuchevykh kompetentsij kompanii (Methodological Aspects of the Identification of Core Competencies of the Company). *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii*. 2014. Vol. 64. N 1. P. 29–38.
- Ming-Chih T., Yi-Ting T., Ching-Wei L. Generalized Linear Interactive Model for Market Segmentation: The Air Freight Market. *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. N 3. P. 439–446.
- Nordstrom K., Ridderstrale J. *Biznes v stile fank: Kapital plyashet pod dudku talanta* (Funky Business: Talent Makes Capital Dance). St. Petersburg: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki, 2003.

- Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. N 1/2. P. 62–77.
- Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. N 1. P. 79–90.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*. 2004. Vol. 32. N 3. P. 4–9.
- Rosenblom B. *Marketing Channels*. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- Schmitt B. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15. N 1–3. P. 53–67.
- Shiv Ch. D., Khajehm A. U. MVA. *Kurs po marketingu* (The Portable MBA in Marketing). Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2006.
- Slivotski A., Morrison D. *Marketing so skorost'yu mysli* (Profit Patterns: A Field Guide). Moscow: Eksmo-Press, 2002.
- Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*. 2007. Vol. 71. N 3. P. 1–17.
- Verhoef P. C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85. N 1. P. 31–41.
- Wedel M., Kamakura W. A. *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. 2nd ed. Berlin: Kluwer Academic Publishers, 2000a.
- Wedel M., Kamakura W. A., Böckenholt U. Marketing Data, Models and Decisions. *International Journal of Research in Marketing*. 2000b. Vol. 17. N 2. P. 203–208.
- Wedel M., Kamakura W. A. Introduction to the Special Issue on Market Segmentation. *International Journal of Research in Marketing*. 2002. N 19. P. 181–183.
- Yuldasheva O. U. *Kognitivnyj marketing: prodvizhenie standartov potrebleniya* (Cognitive Marketing: Promoting Consumption Standards). St. Petersburg.: Izdatel'stvo S.-Peterb. gos. un-ta ekonomiki i finansov, 2005.
- Zwicky F. *Discovery, Invention, Research through the Morphological Approach*. New York: Macmillan, 1969.

Статья поступила в редакцию 14 сентября 2015 г.

#### Контактная информация

Баркан Давид Иосифович — доктор экономических наук, профессор; barkan@gsom.pu.ru

Ручьева Алина Сергеевна — аспирант; alina\_ruch@mail.ru

Barkan David I. — Doctor of Sciences in Economics, Professor; barkan@gsom.pu.ru

Rucheva Alina S. — Doctoral Student; alina\_ruch@mail.ru